

Prüß, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias

Die selbstständige(re) Ganztagsschule

Stecher, Ludwig [Hrsg.]; Allemann-Ghionda, Cristina [Hrsg.]; Helsper, Werner [Hrsg.]; Klieme, Eckhard [Hrsg.]: Ganztägige Bildung und Betreuung. Weinheim u.a. : Beltz 2009, S. 40-62. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 54)



Quellenangabe/ Reference:

Prüß, Franz; Kortas, Susanne; Schöpa, Matthias: Die selbstständige(re) Ganztagsschule - In: Stecher, Ludwig [Hrsg.]; Allemann-Ghionda, Cristina [Hrsg.]; Helsper, Werner [Hrsg.]; Klieme, Eckhard [Hrsg.]: Ganztägige Bildung und Betreuung. Weinheim u.a. : Beltz 2009, S. 40-62 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-69588 - DOI: 10.25656/01:6958

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-69588>

<https://doi.org/10.25656/01:6958>

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ

<http://www.beltz.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipt.de
Internet: www.pedocs.de

Zeitschrift für Pädagogik · 54. Beiheft

Ganztägige Bildung und Betreuung

Herausgegeben von

Ludwig Stecher, Cristina Allemann-Ghionda, Werner Helsper
und Eckhard Klieme

Beltz Verlag Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, bei der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

©2009 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Herstellung: Klaus Kaltenberg
Gesamtherstellung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany
ISSN 0514-2717
Bestell-Nr. 41155

Inhaltsverzeichnis

<i>Ludwig Stecher/Cristina Allemann-Ghionda/Werner Helsper/Eckhard Klieme</i> Ganztägige Bildung und Betreuung – Einleitung	7
--	---

Ganztagsschulen als Organisationskonzept

<i>Heinz Günter Holtappels/Wolfram Rollett</i> Schulentwicklung in Ganztagsschulen. Zur Bedeutung von Zielorientierungen und Konzeption für die Qualität des Bildungsangebots	18
---	----

<i>Franz Prüß/Susanne Kortas/Matthias Schöpa</i> Die selbstständige(re) Ganztagsschule	40
---	----

<i>Bettina Arnoldt</i> Der Beitrag von Kooperationspartnern zur individuellen Förderung an Ganztagsschulen	63
--	----

<i>Christine Steiner</i> Mehr Chancengleichheit durch die Ganztagsschule?	81
--	----

<i>Gudrun Meister</i> Auswirkungen aktueller demographischer Entwicklungen auf die Ganztagsschulentwicklung von Sekundarschulen im Land Sachsen-Anhalt	106
--	-----

Lernprozesse und Wirkungen

<i>Beth M. Miller/Kimberly A. Truong</i> The Role of Afterschool and Summer in Achievement. The Untapped Power of Afterschool and Summer to Advance Student Achievement	124
---	-----

<i>Natalie Fischer/Hans Peter Kuhn/Eckhard Klieme</i> Was kann die Ganztagsschule leisten? Wirkungen ganztägiger Beschulung auf die Entwicklung von Lernmotivation und schulischer Performanz nach dem Übergang in die Sekundarstufe	143
---	-----

Fritz-Ulrich Kolbe/Sabine Reh

Adressierungen und Aktionsofferten. Möglichkeiten und Grenzen der Bearbeitung der Differenz von Aneignen und Vermitteln in pädagogischen Praktiken von Ganztagschulen. Zwischenergebnisse aus dem Projekt „Lernkultur- und Unterrichtsentwicklung an Ganztagschulen“ (LUGS)	168
---	-----

Betreuung und Zeitpolitik

Cristina Allemann-Ghionda

Ganztagschule im europäischen Vergleich. Zeitpolitiken modernisieren – durch Vergleich Standards setzen?	190
--	-----

Karen Hagemann

Die Ganztagschule als Politikum. Die bundesdeutsche Entwicklung in gesellschafts- und geschlechtergeschichtlicher Perspektive	209
---	-----

Monika Mattes

Ganztagserziehung in der DDR. „Tagesschule“ und Hort in den Politiken und Diskursen der 1950er- bis 1970er-Jahre	230
--	-----

Livia Sz. Oláh

Zeitpolitiken und Fertilität. Fertilitätsraten, Frauenerwerbstätigkeit und die Zeitstrukturen frühkindlicher Betreuung und Bildung im Europa der Nachkriegszeit	247
---	-----

Ivo Züchner

Zusammenspiel oder Konkurrenz? Spurensuche zum Zusammenhang von schulischen Ganztagsangeboten und dem Zeitregime von Familien	266
---	-----

Die selbstständige(re)¹ Ganztagsschule

Ausgehend von der gegenwärtig geführten Bildungsdiskussion, werden im folgenden Beitrag Entwicklungstendenzen zur Ganztagsschule und zu ihrer Selbstständigkeit aufgezeigt und theoretische Grundlagen dargestellt. Das hier vorgestellte Modell benennt die einzelnen Dimensionen (Steuerung, Personal, Mittel, Zeit, Raum, Inhalt) der Schulentwicklung und ordnet ihnen Bereiche und Gestaltungselemente zu, die sich in besonderer Weise auf die selbstständige Ganztagsschule beziehen. Die Entwicklung von mehr Selbstständigkeit verläuft parallel zur Entwicklung der Ganztagsschule, die seit 2004 in einem Modellprojekt wissenschaftlich untersucht wird. Deshalb werden auch empirische Befunde zum Zusammenhang von mehr Selbstständigkeit und Ganztagsschule dargestellt. Dies geschieht durch die Beschreibung von Entwicklungen.

1. (Ganztags-)Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen

Die in den letzten Jahren umfangreich geführte Bildungsdiskussion in der Gesellschaft und im wissenschaftlichen Diskurs – in der Auswertung der PISA-Studien 2000, 2003 und 2006, des XII. Kinder- und Jugendberichts, der Diskussion um die Schulentwicklung und die Lehrerbildung, um Bildungsstandards und Kompetenzentwicklung – hat viele Kontroversen hervorgebracht, aber auch zu gemeinsamer Meinungsbildung geführt und besonders die Entwicklung von mehr Selbstständigkeit der Schulen befördert und zur Entwicklung der Ganztagsschulen bundesweit beigetragen (vgl. Holtappels u.a. 2007; KMK 2008). Die Gesellschaft erwartet von der Schule, dass sie ihre Schüler² auf die sich verändernden Anforderungen der Erwerbstätigkeit zielgerichtet und systematisch vorbereitet, sie zur kompetenten Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und zur Gestaltung der Demokratie sowie zur erfolgreichen Bewältigung der individuellen Lebensgestaltung befähigt. Und die Eltern knüpfen an den Schulbesuch die berechtigte Hoff-

1 Eine absolute Selbstständigkeit ist nicht möglich. Deshalb wäre es sinnvoll, von der selbstständigeren Schule zu sprechen. In Veröffentlichungen meint der Begriff „Selbstständige Schule“ in gleicher Weise eine in bestimmten Grenzen eigenverantwortlich handelnde, Freiräume im Rahmen staatlicher Vorgaben nutzende und eine den vom Staat legitimierten Bildungs- und Erziehungsauftrag realisierende Institution. Daher soll der Begriff „selbstständige Schule“ hier weiter verwendet werden.

2 Zur Vereinfachung wurde mit Ausnahme gängiger Umgangsformen die männliche Form gewählt. Damit ist zugleich auch die weibliche Form gemeint.

nung auf eine erfolgreiche bildungsbiografische Entwicklung ihrer Kinder und die bruchlose Einmündung in eine verwertbare Berufsausbildung bzw. in ein entsprechendes Studium. Dieses zu erfüllen, hat in der Vergangenheit zunehmend größer werdende Probleme bereitet. Deshalb sind auch an die Entwicklung der Ganztagsschule hohe Erwartungen geknüpft: Es wird mehr Bildung, nicht „Schule“ erwartet.

Neben der ganztägigen Bildung, die gegenwärtig im Zentrum vieler wissenschaftlicher Beiträge steht und eine große Aufmerksamkeit in der Schulpraxis und damit auch im öffentlichen gesellschaftlichen Raum genießt, hat in den vergangenen Jahren die Diskussion um eine größere Gestaltungsfreiheit der Einzelschule an Bedeutung gewonnen (vgl. auch Tillmann 2008, S. 251ff.; Prüß 2008, S. 33ff.). Zwischen der Entwicklung der Ganztagsschule und der Gewährung von mehr Selbstständigkeit für die Einzelschule besteht ein enger Zusammenhang.

Ein höherer Selbstständigkeitsgrad ist auf Alternativen zur herkömmlichen Rechtsform von Schule als nicht-rechtsfähiger Anstalt des öffentlichen Rechts ausgerichtet oder aber zumindest auf eine Schule mit *mehr* Selbstständigkeit hinsichtlich der Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen orientiert, um diese demokratischer und leistungsfähiger zu gestalten. Die öffentlichen Schulen sollen eine größere Eigenverantwortung tragen, womit man „eine Verwaltungsvereinfachung und damit einen effektiven Einsatz von Haushaltsmitteln“ (Lenuck 2004, S. 2) erreichen möchte. Die Diskussion um mehr Selbstständigkeit für Schulen war zunächst auf technische und organisatorische Maßnahmen gerichtet (Beurlaubung von Lehrkräften und Schülern, Genehmigung außerunterrichtlicher Veranstaltungen u.a.) und bezieht sich inzwischen auf inhaltliche Fragen von Lehren und Lernen (erweiterte Gestaltungsfreiheit der einzelnen Schule bei Stundentafeln und Lehrplänen u.a.) und Fragen der finanziell-wirtschaftlichen Kompetenzerweiterung der Einzelschule (vgl. ebd.). Insgesamt wird jetzt auch die Diskussion über die organisatorische Selbstständigkeit hinaus zur rechtlichen Selbstständigkeit von Schulen geführt. Diese Thematik – auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll – ist bereits Gegenstand mehrerer Entscheidungen der Landesverfassungsgerichte gewesen.³ Die Modelle um die erweiterte Eigenständigkeit der öffentlichen Schulen sind nicht unumstritten, sodass die Fachliteratur auch eine rege und kontroverse Diskussion über die verfassungsrechtliche Zulässigkeit der verschiedenen Autonomiemodelle dokumentiert (vgl. Pieroth 1994, S. 949ff.; Lange 1995, S. 21ff.; Amberg 1995, S. 53; Avenarius 2001, S. 1ff.). Es besteht die Befürchtung, dass die öffentlichen Schulen durch ihre diversen Profilbildungen sich derart auseinander entwickeln könnten, dass eine ordnungsgemäße und vergleichbare Qualität der Schulausbildung nicht mehr gesichert und damit nicht mehr garantiert werden kann. Wie weit die erweiterte Eigenständigkeit der öffentlichen Schulen gehen darf oder kann, wird wohl nicht allein mit verfassungsrechtlichen Grenzziehungen bestimmt werden können. Sehr genau muss betrachtet werden, ob sich die Reformansätze eher auf die Errichtung einer selbstständigen *Schulverwaltung* beziehen und/oder doch ein Modell zur selbstständigen *Schule* darstellen. Ein Modell der

3 Vgl. BayVerfGH, Urteil vom 17. November 1994, DVBl. 1995, S. 419; Hess.StGH, Urteil vom 4. Oktober 1995, P.St. 1170; Nieders.StGH, Urteil vom 8. Mai 1996, StGH 3/94.

selbstständigen Schule ist dann tauglich und sinnvoll, wenn es im Ergebnis zu einer verbesserten pädagogischen Arbeit an der Schule und damit zu besseren Qualifikationsergebnissen der Lernenden führt und die verfassungsrechtlichen Grundsätze von Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit nicht verletzt, sondern direkt gefördert werden. Mehr Selbstständigkeit für Schulen betrifft jeden Schultyp bzw. jede Schulart. Eingeleitete Maßnahmen für mehr Selbstständigkeit eröffnen Handlungsoptionen für Maßnahmen in der jeweiligen Schulart und können damit vielfältig sein. Welche Wirkungen dabei nun im Zusammenhang mit der Entwicklung von mehr Selbstständigkeit erreicht werden können, bedarf ebenfalls detaillierter Untersuchungen. Mehr Selbstständigkeit von Schule kann deshalb zwei Wirkungsrichtungen haben: Erstens die Verbesserung der pädagogischen Arbeit in den verschiedenen Schultypen und zweitens die forcierte Entwicklung einer neuen Schulkultur.

Mehr Selbstständigkeit für Schulen bezieht sich gegenwärtig auf drei Gestaltungsbereiche (in Anlehnung an Lenuck 2004 und Tillmann 2008): inhaltliche bzw. pädagogische Selbstständigkeit, wirtschaftliche bzw. finanzielle Selbstständigkeit und personelle Selbstständigkeit.

Unter *inhaltlicher bzw. pädagogischer* Selbstständigkeit der Schulen wird die Befugnis verstanden, auf der Grundlage staatlich eingeräumter Freiräume eigenverantwortlich das (unterrichtliche und schulische) Profil der Schule zu entwickeln (vgl. Lenuck 2004, S. 6; Tillmann 2008, S. 251). Dabei ist die Schulkonferenz das zentrale Gremium der Entwicklung der inhaltlichen Eigenständigkeit der Schule und kann über das Schulprofil entscheiden.

Die *wirtschaftliche bzw. finanzielle* Selbstständigkeit oder Budgetierung wird als Möglichkeit der Schulen verstanden, „im Rahmen der hierfür zur Verfügung gestellten Mittel wirtschaftlich selbst verantwortlich zu handeln und ggf. auch durch Nutzung der eigenen Ressourcen Einnahmen zu erzielen und sie nach eigenem Ermessen zu verwenden“ (Lenuck 2004, S. 12).

Die *personelle* Selbstständigkeit ist die Befugnis der Schulen, eigenverantwortlich über die Anstellung notwendigen bzw. zweckmäßigen Personals an der eigenen Schule zu entscheiden. Dieses ist verfassungsrechtlich problematisch und kann deshalb zurzeit nur in bestimmten Grenzen erfolgen.

Ein Mehr an Selbstständigkeit führt nicht automatisch zu einer besseren pädagogischen Arbeit, also zur inhaltlichen Qualitätssteigerung von Schule. Ein Modell von mehr Selbstständigkeit der Schule ist pädagogisch nur dann zweckmäßig und sinnvoll, wenn es zur inhaltlichen Qualitätssteigerung beiträgt bzw. dazu führt. Die verschiedenen Ansätze in der Bundesrepublik müssen deshalb daraufhin geprüft werden, ob, wie und in welchem Umfang diese dazu geeignet sind, die schulische pädagogische Arbeit zu verbessern. Insgesamt hat das Folgen für die Sicherung von Rahmenbedingungen innerhalb der Gesellschaft als auch für die Struktur und die einzelnen Dimensionen von Schule selbst. Dieser Zusammenhang soll in den folgenden Ausführungen deutlich gemacht werden.

Im Ebenenmodell (vgl. Abb. 1) werden aus theoretischer Sicht die Kontextebene (gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Umfeld), die Strukturebene (Dimensionen und Ge-

staltungsbereiche) und die Maßnahmenebene (Gestaltungselemente) unterschieden (vgl. ausführlich Prüß u.a. 2005, S. 18ff.; aber auch Appel 2005, S. 71ff.; Höhmann u.a. 2005, S. 14ff.).

Der Zusammenhang zwischen Gesellschaft und Schule verweist auf die Bedeutung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (*Kontextebene*), zu denen gesetzliche Grundlagen, Beschlüsse der Kultusministerkonferenz (KMK) und der Jugendministerkonferenz, Standards, Erlasse und Verordnungen und regulierende Maßnahmen des Bundes, der Länder, der kreisfreien Städte und Landkreise sowie der Kommunen in 1. Ordnung gehören. Sie konstituieren Schule und beeinflussen – wie die Rahmenbedingungen 2. Ordnung (regionale und lokale Bezüge und Gegebenheiten, regionale Netzwerke) – die *Strukturebene*.

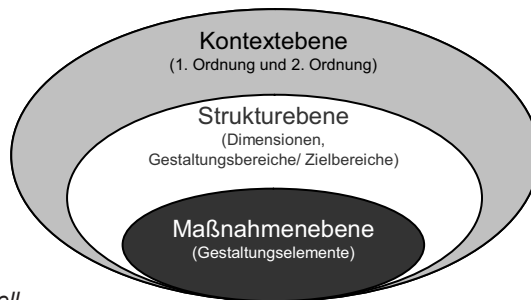
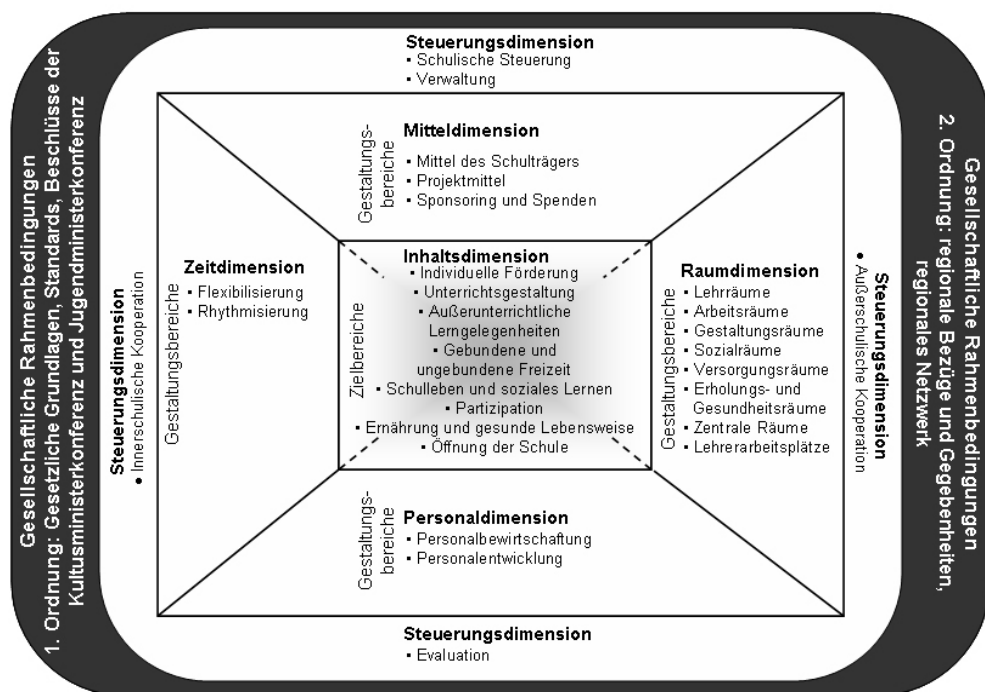


Abb. 1: Ebenenmodell

Zur Strukturebene gehören wiederum die Steuerungs-, die Zeit-, die Raum-, die Personal-, die Mittel- und die Inhaltsdimension. Sie stehen alle in einem unmittelbaren Zusammenhang und sind sowohl aufeinander bezogen als auch miteinander verbunden (Interdependenz).

Die Dimensionen sichern auf der Grundlage des entwickelten Schulprogramms einen funktionierenden Ganztagsschulbetrieb.⁴ Während die Steuerungsdimension mit ihren Gestaltungsbereichen auf alle anderen Dimensionen steuernden, gestaltenden, regulierenden und ergebnisorientierten Einfluss nimmt, enthalten die Raum-, Zeit-, Mittel- und Personaldimension mehrere Gestaltungsbereiche und die Inhaltsdimension Zielbereiche (vgl. Holtappels 2008, S. 111ff.), die dann auf der *Maßnahmenebene* durch die Realisierung vielfältiger Gestaltungselemente umgesetzt werden.

4 Grundsätzlich gilt das Modell auch für nicht-ganztägig und nicht-selbstständig gestaltete Schulen. Jedoch sind die dargestellten Dimensionen mit den dazugehörigen Gestaltungsbereichen und -elementen erweitert auf die selbstständige Ganztagsschule ausgelegt. Diese Gestaltungsbereiche müssen in selbstständigen, aber kohärenten Konzepten (Zeit-, Raumkonzept u.a.) dargestellt und verwirklicht werden, damit ein Gesamtkonzept überhaupt entstehen kann. In der selbstständigen Ganztagsschule sind eigenständige Entscheidungen auf der Grundlage der schulischen Entwicklungsvorstellungen zu treffen, sodass dementsprechend die einzelnen Gestaltungsbereiche auch geplant und evaluiert werden müssen.



1. Umfeldebene (Kontextbedingungen)

2. Strukturebene (Dimensionen und ihre Gestaltungsbereiche bzw. Zielbereiche)

Abb. 2: *Dimensionenmodell der Ganztagschule*

Der Gliederung der Dimensionen lassen sich Gestaltungsbereiche bzw. Zielbereiche und diesen wiederum entsprechende Gestaltungselemente (siehe Maßnahmenebene) zuordnen (vgl. Tab. 1 und 2).

Die Schulorganisation, zu der die Entscheidung für eine Ganztagschule gehört, beinhaltet dann auch den funktionierenden Schulbetrieb, den organisatorischen Ablauf und die Passung von Stundenabläufen, Ausbildungs- und Pausenzeiten, aber auch die Spezifika der Schule mit ihren Zielen und angestrebten Perspektiven. Für die Umwandlung von Halbtagschulen in Ganztagschulen bzw. für die Weiterentwicklung von offenen zu gebundenen Ganztagschulen haben die Dimensionen eine hohe Funktionalität. Sie erweisen sich als Grundlage für die konzeptionelle Arbeit, wobei die Steuerungsdimension fundamental ist und gemeinsam mit der Zeit-, Raum-, Mittel- und Personaldimension auf die Umsetzung der Inhaltsdimension ausgerichtet ist. Jene Dimensionen dienen der Umsetzung der pädagogischen Intentionen der Zielbereiche (Inhaltsdimension) und ermöglichen erst die Schaffung der Ganztagschulkultur. Alle Dimensionen müssen für sich durchdacht, konzipiert und beschrieben und dann im Zusammenhang mit und in den Gestaltungsbereichen durch die Gestaltungselemente umgesetzt werden. Im Nachfolgenden sollen unter dem Aspekt der selbstständigen Ganztagschule diese Dimensionen

Dimension	Gestaltungsbereiche	Gestaltungselemente
Steuerung	innerschulische Kooperation	Schulkonferenz, Lehrer-, Schüler-, Elternrat, Klassen-, Fachkonferenzen u.a.
	außerschulische Kooperation	Wirtschaft, Jugendhilfe, Verbände, Vereine, Kirchen u.a.
	schulische Steuerung	Schulleitung, Steuergruppe u.a.
	Verwaltung	Sekretariat, Hausmeister u.a.
	Evaluation	interne Evaluation, externe Evaluation
Raum	Lehrräume	Fach-, Klassenräume, Schülerarbeitsplätze u.a.
	Versorgungsräume	Küche, Speise-, Pausenräume, Cafeteria, Schülercafé, -firma (Kiosk) u.a.
	Erholungs- und Gesundheitsräume	Sporträume, -halle, Schwimmhalle, Sitzcken u.a.
	Sozialräume	Beratungs-, Kranken-, Clubraum u.a.
	Arbeitsräume	Werkstätten, Druckerei u.a.
	Gestaltungsräume	AG-Räume, Diskothek, Mediothek u.a.
	Lehrerarbeitsplätze	Lehrerzimmer, Vorbereitungsräume, individuelle Arbeitsplätze u.a.
	zentrale Räume	Aula, Mensa, Bibliothek u.a.
Personal	Personalbewirtschaftung	Lehrereinsatz, Unterrichtsvertretung u.a.
	Personalentwicklung	Personalführung, Personalförderung, Fort- und Weiterbildung u.a.
Mittel	Mittel des Schulträgers	Kostenarten u.a.
	Projektmittel	Mittel des Bundes, des Landes, von Stiftungen u.a.
	Sponsoring und Spenden	Betriebe, Kreditinstitute, Kassen u.a.
Zeit	Flexibilisierung	Stunden- und Fächerverteilung in der Woche, epochaler Unterricht
	Rhythmisierung	Blockzeiten, Unterricht und Verbindung mit Projekten u.a.

Tab. 1: Dimensionen – Gestaltungsbereiche – Gestaltungselemente

anhand von Forschungsergebnissen der Forschungsgruppe „Schulentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern“ (FoSE) näher betrachtet werden.

Die Forschungsgruppe „Schulentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern“ (FoSE) der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald realisiert von Oktober 2004 bis Mai 2010 die wissenschaftliche Begleitung „Entwicklung von Ganztagsschulen in Mecklenburg-Vorpommern unter Berücksichtigung des Organisationsaspekts ‚Mehr Selbstständigkeit für Schulen‘“. Grundlage für dieses Forschungsvorhaben stellt die gegenwärtige Schul-

Dimension	Zielbereiche	Gestaltungselemente
Inhalt	individuelle Förderung	fachbezogene Förderung, Trainings in Lernmethoden, Arbeitstechniken, fachbezogene Aufgabenstunden, differenzierte Hausaufgabenstellung u.a.
	Unterrichtsgestaltung	differenzierte Lernarrangements, neue Unterrichtsmethoden, themenbezogene Projekte u.a.
	außerunterrichtliche Lerngelegenheiten	fachbezogene Arbeitsgemeinschaften, Projekte, Kurse u.a.
	gebundene und ungebundene Freizeit	interessenbezogene Arbeitsgemeinschaften, offene Angebote, Spiel, Sport, Bewegung, selbstgesteuerte Zeitplanung u.a.
	Schulleben und soziales Lernen	Schulprojekte, Gruppenarbeiten (-erfahrungen), Feste, Traditionen u.a.
	Partizipation	Schülervertretungen, Medienarbeit u.a.
	gesunde Lebensweise	Gestaltung der Versorgungsräume, Tageseinteilung u.a.
	Öffnung der Schule	Nutzung von Lernanlässen der Schulumwelt, Ausstellungen, Theater, Galerien, Kooperationen mit Betrieben, Einrichtungen, Institutionen/ Organisationen und Personen, außerschulische Partner in der Schule u.a.

Tab. 2: *Dimensionen – Zielbereiche – Gestaltungselemente*
(vgl. auch Holtappels 1994, S. 113ff.; Höhmann u.a. 2005, S. 15ff.)

entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern dar, die durch die Veränderung und Entwicklung von Schule, insbesondere durch die beiden Vorhaben „Ganztagsschule“ und „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ gekennzeichnet ist.

In diesem Rahmen untersucht die Forschungsgruppe explizit Ganztagsschulen, die unter dem Schwerpunkt „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ arbeiten (17 Schulen) und vergleicht diese Ergebnisse mit den Untersuchungen aus der „Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen“ (StEG), d.h. Ganztagsschulen ohne mehr Selbstständigkeit. Dabei wurden bei den Lehrer- und Schülerbefragungen (Klassenstufen 5, 7 und 9) die Erhebungsinstrumente von StEG hinsichtlich landesspezifischer Aspekte erweitert. Dennoch ist ein Vergleich von FoSE- mit StEG-Daten möglich. Die Schulleiterbefragungen führt FoSE in einem Intervall von je ca. zwei Jahren durch (Längsschnittstudie), bei der nicht nur Schulleiter der Ganztagsschulen mit mehr Selbstständigkeit, sondern auch Schulleiter von Ganztagsschulen ohne mehr Selbstständigkeit befragt werden. Dieses ermöglicht einen landesspezifischen Vergleich beider Populationen. Die Untersuchungspopulation der ersten beiden Erhebungswellen verteilt sich wie folgt (Tab. 3).

Für die Teilnahme am Modellprojekt „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ waren folgende Entscheidungskriterien von Bedeutung:

Untersuchungspopulation	2005	2007	Gesamt
Schulleiterpopulation	100	79	179
Lehrerpopulation	953	833	1786
Schülerpopulation	3858	3086	6944

Tab. 3: Untersuchungspopulation der öffentlichen Ganztagsschulen

- Entscheidung der Schule für die Teilnahme, die eine Zustimmung von zwei Dritteln des Lehrerkollegiums voraussetzte,
- Bereitschaft und Verpflichtung zur Umsetzung des Konzeptes zum Modellprojekt „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“,
- Bewerbung der Schule und Auswahl durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Mecklenburg-Vorpommern.

Für die Teilnahme am Modellprojekt waren 20 Schulen vorgesehen – unabhängig davon, ob diese zum Zeitpunkt der Antragstellung Ganztagsschule waren oder nicht. Für die Teilnahme bewarben sich insgesamt 20 Schulen – 17 Schulen (Regionale Schulen, Gesamtschulen, Gymnasien) waren bereits Ganztagsschulen. Die weiteren drei Schulen sind zwei Grundschulen und eine Förderschule. Diese drei Schulen wurden aufgrund ihrer Spezifik nicht in die Gesamtauswertung der Erhebungen einbezogen. Hierbei handelt es sich um eine Totalerhebung (vgl. Prüß u.a. 2007, S. 80ff.).

Der Vergleich der beiden Untersuchungspopulationen von FoSE und StEG lässt Aussagen darüber zu, inwiefern durch mehr Selbstständigkeit bestimmte Bereiche besonders gefördert werden können. Diese umfangreichen Vergleiche erlauben dann in der Auswertung auch die Ableitung von Konsequenzen für die Leitung und Gestaltung von Ganztagsschulen.

2. Die selbstständige Ganztagsschule als neue Schulkultur

2.1 Steuerungsdimension⁵

Steuerung von Schule meinte bisher oft nur die Betrachtung der Einzelschule als Objekt mit geringen eigenen Entscheidungsbefugnissen, das vorwiegend durch das Land – im Rahmen der pädagogischen Angelegenheiten (innere Schulangelegenheiten) – und durch die Schulträger – im Rahmen der Verantwortung für die Ausstattung der Schulen (äußere Schulangelegenheiten) – bestimmt und auch geleitet wurde. In diesem Sinne ist Schule

5 In diesem Abschnitt werden nur theoretische Überlegungen vorgestellt, da die Steuerungsdimension eine übergeordnete bezüglich der weiteren Dimensionen ist. Daher wäre hier eine Darstellung einzelner Ergebnisse zu einseitig und würde den Umfang eines Artikels übersteigen.

Ebene	Zuständigkeit
Bund	Kulturföderalismus: Mindeststandards und Bildungsstandards gesetzliche Entscheidung bzw. Rahmenvorgabe über die Besoldungshöhe von Lehrkräften Anforderungen an Absolventen Beschlüsse der KMK
Land	innere Schulangelegenheit: Steuerung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit (Erziehungsziele, Lehrpläne, Anforderungen an Schulabschlüsse, Ausbildung und Prüfung der Lehrkräfte) Auswahl, Einstellung und Zuweisung der Lehrkräfte an die Einzelschule Festlegung der Pflichtstundendeputate von Lehrkräften Bezahlung der Dienstbezüge der Beamten und Vergütung der Angestellten Festlegung der Stundentafel für die einzelnen Schulformen Fach-, Rechts- und Dienstaufsicht
Gemeinde	äußere Schulangelegenheit: Einrichtung, Unterhaltung und Ausstattung von Schulgebäuden Deckung des Sachbedarfs Aufwendungen der Schulen für ihre Organisation und Verwaltung Finanzierung des nicht-lehrenden Personals Schülerbeförderung kameralistische Haushaltsführung
Schule	Arbeitsteilung und Koordinierung der Einzelaufgaben sowie Organisation des Schullebens: Erteilung des Unterrichts Festlegung des jeweiligen Stundenplanes

Tab. 4: *Steuerungszuständigkeiten (vgl. auch Bellenberg/Böttcher/Klemm 2001, S. 9ff.)*

die ausführende Organisation. Die traditionellen Steuerungszuständigkeiten finden dabei auf verschiedenen Ebenen statt (Tab. 4).

Seit etwa 20 Jahren – und damit nicht allein durch die PISA-Ergebnisse hervorgerufen – wird in der Bundesrepublik Deutschland verstärkt die Diskussion um einen Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung geführt. Deutlich wird dieser Entwicklungsprozess in der Umsetzung verschiedener Modellprojekte zur Selbstständigkeit von Schulen in den einzelnen Bundesländern (z.B. Hessen, Nordrhein-Westfalen, Bayern, Berlin, Brandenburg, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern). Hintergrund ist u.a. die Erkenntnis, dass Partizipation bzw. Mitbestimmung aller am Schulprozess Beteiligten eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung von Schul- und Unterrichtsqualität darstellt (vgl. Deutscher Bildungsrat 1973; Bildungskommission NRW 1995). Die Einzelschule soll dabei nicht mehr nur eine von außen gesteuerte Instanz mit wenig Gestaltungsspielraum sein, sondern ein verändertes Ressourcenmanagement umsetzen, das auch aus den neuen Steuerungsmodellen der öffentlichen Verwaltung resultiert, um effektiver und effizienter agieren zu können. Die Kritik bzw. Befürchtung hierbei, dass nämlich ein Mehr an Selbstständigkeit für die Einzelschule Ressourceneinsparungen im öffentlichen Haus-

halt zur Folge hat, hat sich bisher nicht bestätigt (vgl. Bastian 1993, S. 1). Bereits im Gutachten des Deutschen Bildungsrates von 1973 heißt es: „Die Selbstständigkeit der einzelnen Bildungsinstitutionen findet in Bereichen eigener Verantwortung, in der Leitungs- und Organisationszuständigkeit sowie in der Beteiligung an Bildungsplanung und Curriculum-Revision Ausdruck. [...] Zur Erfüllung dieser Aufgaben benötigen die Bildungsinstitutionen eigene Finanzmittel und eine eigene Personalreserve sowie einen gewissen Dispositionsspielraum in Personal- und Finanzangelegenheiten.“ (Becker 1993, S. 214) Dies bedeutet, dass Entscheidungen hinsichtlich der Schul- und Unterrichtsorganisation „notwendigerweise Entscheidungen über den Einsatz und die Verwendung von Ressourcen“ (Timmermann 1995, S. 52) bedingen. Dabei betont Timmermann: „Eine extensive pädagogische Handlungsautonomie bleibt ohne eine entsprechende ökonomische Handlungsautonomie Fiktion bzw. Illusion“ (ebd.). Banner (1995) benennt zudem das kritisch zu betrachtende Hierarchiegefüge, in dem sich Schule befindet: „Die Schulen haben es mit zwei Herren zu tun. Der eine Herr ist der Staat, der andere die Kommunalverwaltung. Herr der Schule sollte aber die Gesellschaft sein, nicht eine Verwaltung“ (ebd., S. 30). Es gilt also, der Übersteuerung von Schule entgegenzuwirken.

Welche innerschulischen Steuerungsgremien in welcher Weise und in welchem Umfang am Entwicklungsprozess der Schule beteiligt sind bzw. sein sollen (z.B. Steuergruppen für Qualitätsmanagement, Steuergruppen für Ganztagschule u.a.), wird unter der Gesamtleitung des Schulleiters abgestimmt, in den verschiedenen Bereichen vorangetrieben und an ihn rückgebunden. Im Rahmen der Schule als eigenständiger Institution trägt der Schulleiter die Gesamtverantwortung und soll keine Rezentrierungsstrategie, vor der Stolz und Arnoldt warnen (vgl. 2007, S. 224f.), verfolgen, aber es müssen, wenn ein regionales Netzwerk von Bildung, Erziehung und Betreuung besteht, die gemeinsam erarbeiteten Positionen in der Einrichtung institutionsadäquat umgesetzt werden. Der Aufbau funktionierender und verlässlicher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sollte das Ziel der gesamten Steuerungsdimension sein. Dieser veränderte Steuerungsgedanke im Rahmen der Ganztagschulentwicklung und einem Mehr an Selbstständigkeit für Schulen, und die damit verbundenen veränderten Handlungsoptionen und -erfordernisse des Schulleiters müssen auch dazu führen, dass beispielsweise über die gegenwärtige Höhe seines Lehrdeputats nachgedacht und eine neue Aufgabenbeschreibung erforderlich wird (vgl. Prüß u.a. 2007, S. 270ff.). Besondere Aufgaben ergeben sich für ihn aus der selbstständigen Mittelbewirtschaftung und dem veränderten Personalmanagement (vgl. ebd. S. 351ff.).

2.2 Personaldimension

Die Qualifizierung des Schulpersonals, die bessere Gestaltung des Arbeitsplatzes Schule und die schulbezogene Personalbewirtschaftung sind wesentliche Aspekte des Personalmanagements an der Einzelschule. Dabei erweitert sich das Aufgabenfeld des Schulleiters. Er hat dafür Sorge zu tragen, dass eine gemeinsame Verantwortung zur Erfüllung der schulischen Aufgaben entwickelt und gestärkt sowie die Identifikation aller Lehr-

kräfte mit ihrer Schule auf der Grundlage neuer Formen der Mitbestimmung im Schulleben befördert wird.

Personalentwicklung – als Kernstück des Personalmanagements und „als Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel 1997, S. 15) – muss also „einerseits auf die individuelle Förderung der einzelnen Lehrkraft gerichtet und andererseits auf die Organisation Schule insgesamt orientiert sein, deren Bedarf an qualifizierten und kompetenten Mitgliedern gedeckt werden muss“ (Buhren/Rolff 2006, S. 462). Personalführung und Personalförderung sind dabei wesentliche Aspekte. Da dem Schulleiter im Rahmen einer selbstständigen Ganztagschule mehr Verantwortung zukommt und viele Handlungsoptionen vor allem von ihm wahrgenommen werden, sind seine Stellung und die Akzeptanz seiner Arbeit im Lehrerkollegium von besonderer Relevanz.

Aus diesem Grunde wurden die Lehrkräfte der selbstständigen Ganztagschulen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellprojektes „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ gebeten, ihren Schulleiter nach verschiedenen Gesichtspunkten einzuschätzen. Dabei zeigt sich, dass die Schulleitung in ihrem Handeln vorwiegend positiv eingeschätzt wurde und dass die Lehrkräfte der selbstständigen Ganztagschulen den positiven Aussagen über ihre Schulleitung öfter zustimmten als die Lehrkräfte der nicht-selbstständigen Ganztagschulen.

Im Vordergrund der Personalentwicklung der Schule steht die Interaktion zwischen Schulleiter und Lehrkraft. Dabei stellen Hospitationen bzw. Unterrichtsbesuche eine wesentliche Grundlage der Personalentwicklung dar. Während sich der Anteil häufiger Unterrichtsbesuche (1 × pro Schuljahr bzw. öfter) durch Schulleiter der selbstständigen Ganztagschulen von 2005 (50,1%) zu 2007 deutlich (62,5%) erhöht hat, hat dieser bei den nicht-selbstständigen Ganztagschulen abgenommen (2005: 31,7%; 2007: 26,4%).

Während sich bei allen Schulen Reflexionsgespräche an die Unterrichtsbesuche anschließen, sind deutliche Unterschiede hinsichtlich des Abschließens schriftlicher Zielvereinbarungen erkennbar. So nahmen Schulleiter der selbstständigen Ganztagschulen diese Möglichkeiten sowohl im Erhebungsjahr 2005 als auch 2007 häufiger wahr (2005: 46,7%; 2007: 85,7%) als Schulleiter der nicht-selbstständigen Ganztagschulen (2005: 40,3%; 2007: 46,3%). Damit hat sich dieser Anteil von 2005 zu 2007 bei den selbstständigen Ganztagschulen fast verdoppelt und ist bei den nicht-selbstständigen Ganztagschulen nur geringfügig gestiegen und entspricht trotz des Anstiegs 2007 noch nicht dem Stand der selbstständigen Ganztagschulen von 2005.

Insgesamt zeigte sich, dass Hospitationen, Mitarbeitergespräche, schriftliche Zielvereinbarungen, Beratungen im Hinblick auf die berufliche Entwicklung der einzelnen Lehrkraft sowie die Erstellung individueller Fort- und Weiterbildungspläne (sowohl für die Lehrkraft als auch für den Schulleiter selbst) wesentliche Aspekte der Personalentwicklung darstellen. Hinsichtlich der schulbezogenen Personalbewirtschaftung stehen vor allem Handlungsfelder wie die Festlegung des Stundenumfangs für die einzelne

Lehrkraft, die Realisierung der Unterrichtsvertretung, die Einstellung von Lehrkräften sowie die Änderung von Beschäftigungsverhältnissen im Vordergrund.

Durch die Übertragung der Personalkompetenz auf den jeweiligen Schulleiter sollen eine kontinuierlichere und stabilere Organisation der schulischen Arbeit erreicht, jährliche Umsetzungen, stundenweise Abordnungen und Versetzungen innerhalb des Schuljahres reduziert sowie Leistungen und Engagement der Lehrkräfte besser berücksichtigt werden (vgl. Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern 2003a). Somit hat der Schulleiter wesentlichen Einfluss auf die Zusammensetzung des Lehrerkollegiums. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung haben gezeigt, dass insbesondere ein stabiles Lehrerkollegium eine wesentliche Voraussetzung für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung an der Schule ist (vgl. Prüß u.a. 2007, S. 354ff.). Darüber hinaus hatten die selbstständigen Ganztagsschulen mehr Möglichkeiten, das Engagement der Lehrkräfte ausreichend zu würdigen und die Vergabe von Anrechnungstunden an besonders engagierte Lehrkräfte stärker als leistungsförderndes Element zu nutzen als die nicht-selbstständigen Ganztagsschulen, da die selbstständigen Ganztagsschulen einen zusätzlichen Stundenpool in Form einer halben Personalstelle zur Verfügung hatten. Damit konnten Stimuli für Lehrkräfte geschaffen werden, die wiederum die Motivation und Identifikation der Lehrer mit der Schule befördern und auch hier eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung an der Schule ermöglichen (vgl. ebd.). Solche Maßnahmen der Personalbewirtschaftung, die durch die geschaffenen Rahmenbedingungen des Modellprojektes praxis- und zeitnah umgesetzt werden konnten, geben der Einzelschule die Möglichkeit, Entscheidungen unmittelbar vor Ort problemlösungsorientiert treffen zu können. Zugleich sind diese Maßnahmen Gelingensbedingungen für die Ganztagsschulentwicklung.

Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, dass an den selbstständigen Ganztagsschulen sowohl von Schulleitern als auch von Lehrern ein enger Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Ganztagsschule und einem Mehr an Selbstständigkeit für die Einzelschule gesehen wird. So sehen über 70% der befragten Lehrkräfte der selbstständigen Ganztagsschulen in Mecklenburg-Vorpommern die Einstellung von Lehrkräften durch die Schule sowie die selbstständige Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen der Lehrkräfte durch die Schulleiter als wesentliche Bedingung zur Optimierung des Ganztagsschulbetriebs an. Des Weiteren gaben über 90 Prozent der befragten Lehrkräfte an, dass durch die Möglichkeit der Personaleinstellung und damit der schulinternen Einflussnahme auf die Auswahl der Lehrkräfte das Profil der Einzelschule besser entwickelt werden kann.

2.3 Mitteldimension

Das Mittelbudget einer Schule setzt sich zusammen aus:

- a) Mitteln des Schulträgers (Zuweisung laut Haushaltsplan des Schulträgers, Elternbeiträge) sowie
- b) aus Projektfördermitteln (z.B. Bund, Land, Stiftungen).

Dieses Gesamtbudget kann in Verbindung mit einem Schulförderverein noch ergänzt werden durch

c) Drittmittel (z.B. Spenden, Schulsponsoring).

Mit der selbstständigen Mittelbewirtschaftung – insbesondere bezogen auf die Mittel des Schulträgers – erhält die Schule die Möglichkeit, praxisnahe, flexible und durch hohe Effizienz gekennzeichnete Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen zu treffen. Dafür ist ein einvernehmliches Handeln mit dem jeweiligen Schulträger unerlässlich. Zwar kann mit der selbstständigen Mittelbewirtschaftung in der Regel keine Erweiterung der finanziellen Möglichkeiten erreicht werden, dennoch können für besondere Aufgaben (durch Deckung in anderen Bereichen) zusätzliche Ausgaben ermöglicht und somit ein Kosten-Nutzen-Vergleich angeregt und das Kostenbewusstsein gestärkt werden.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung im Zusammenhang mit der selbstständigen Mittelbewirtschaftung haben gezeigt, dass

- erstens nicht alle Modellschulen im Verlauf des Modellprojektes an diesem Schwerpunkt gearbeitet haben,
- zweitens einige selbstständige Ganztagsschulen dieses Arbeitsfeld bereits vor Beginn des Modellprojektes umgesetzt haben,
- drittens die Modellschulen, die diesen Schwerpunkt umgesetzt haben, die Realisierung in unterschiedlicher Intensität wahrnahmen, d.h. es gab insgesamt unterschiedliche Möglichkeiten der Mittelbudgetierung, und
- viertens selbstständige Schulen das Arbeitsfeld Mittelbewirtschaftung zwar mit Beginn des Projektzeitraumes aufnehmen, es jedoch nicht über den gesamten Zeitraum beibehielten.

Dieses kann ganz unterschiedliche Ursachen haben, z.B. die nicht vorhandene Bereitschaft des Schulträgers. Hierbei gilt es nun, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es *jeder* Schule ermöglichen, Sachmittel selbstständig zu budgetieren und damit Chancengleichheit zu schaffen. Dafür bedarf es einer verbindlichen und vertrauensvollen Kooperation zwischen dem Kultusministerium und den jeweiligen Schulträgern der Einzelschule, um einen tatsächlichen Handlungsspielraum für *jede* Schule auch auf gesetzlicher Grundlage zu schaffen und somit „Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen zu treffen, die praxisnah, flexibel und von hoher Effizienz sind“ (Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern 2007, S. 23). Dabei können die Inhalte einer selbstständigen Mittelbewirtschaftung an der Einzelschule nicht nur über das Schulgesetz (z.B. §§ 52, 98 und 112 SchulG Mecklenburg-Vorpommern) geregelt werden, sondern müssen auch beispielsweise Eingang in das kommunale Haushaltsrecht finden. Zu diesen Grundlagen – bezogen auf die Mittel des Schulträgers, d.h. die Budgetierung des jeweiligen Verwaltungs- und Vermögenshaushalts – zählen beispielsweise klare Regelungen

- über Möglichkeiten und Grenzen der Verantwortungsübertragung auf den Schulleiter bzw. die Einzelschule,

- zur Verpflichtung der Schulträger und Schulen zur Zusammenarbeit,
- über eine einheitliche Verfahrensweise der anteiligen Übertragbarkeit angesparter Mittel ins nächste Haushaltsjahr,
- zur Deckungsfähigkeit von Kostenstellen,
- zur systematischen und gezielten Qualifikation von Schulleitern im Rahmen einer selbstständigen Mittelbewirtschaftung.

Ein Resultat der wissenschaftlichen Begleitung ist, dass bezüglich der Mittelbudgetierung vor allem der Schulleiter und die Sekretärin bzw. Schulsachbearbeiterin zu Beginn der Einführung einer selbstständigen Mittelbewirtschaftung verstärkt Verwaltungsaufgaben wahrnehmen und damit einen erhöhten Arbeitsaufwand bewältigen müssen. Daher bedarf es der Klärung über die Stellung der Schulsachbearbeiterin bzw. der Sekretärin, die durch eine selbstständige Mittelbewirtschaftung weitere Aufgaben und damit auch eine veränderte Verantwortung übernimmt. Die schulische Verfügbarkeit über den Mitteleinsatz hat sich nach dem gegenwärtigen Entwicklungsstand an den selbstständigen Ganztagschulen als positiv erwiesen und eine höhere bedarfsgerechte Einsatzflexibilität ermöglicht.

Es besteht mit eindeutig definierten Gestaltungsfreiräumen im Rahmen der Mittelbewirtschaftung die Möglichkeit, finanzielle Ressourcen schulspezifisch optimal vor Ort zu nutzen und damit nicht nur die materielle Ausstattung der Schule effizienter zu gestalten, sondern auch auf lange Sicht die Identifikation der Lehrkräfte mit ihrer Schule zu stärken, vorausgesetzt, sie sind an dem innerschulischen Prozess bzw. den innerschulischen Entscheidungen – die Mittelbewirtschaftung betreffend – beteiligt.

2.4 Raumdimension

Die Ganztagschule lässt sich nicht durch einzelne Maßnahmen etablieren, sie braucht eine grundsätzlich andere Herangehensweise und damit ein völlig neues Gesamtkonzept und eine neue Steuerungsstrategie (vgl. auch Appel 2005, S. 216ff., Höhmann u.a. 2007, S. 70). Für die Umsetzung dieses Konzeptes sind u.a. räumliche und materielle Ressourcen notwendig, die 2007 nach Einschätzung der befragten Schulleiter an den selbstständigen Ganztagschulen (70,6% bzw. 68,8%) positiver bewertet werden als an den nicht-selbstständigen Ganztagschulen (56,4% bzw. 55,0%). Dabei zeigt sich, dass 2007 82,4% der selbstständigen und 75,8% der nicht-selbstständigen Ganztagschulen in Mecklenburg-Vorpommern einen Antrag auf Förderung durch das Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“ (IZBB) gestellt hatten. Da Ganztagschulen erweiterte räumliche Rahmenbedingungen benötigen, nimmt der Grad des Aus- und Umbaus der Schulen maßgeblichen Einfluss auf die Realisierung ihres Konzeptes. Waren 2007 an 15,5% der nicht-selbstständigen Ganztagschulen die Aus- und Umbaumaßnahmen bereits abgeschlossen, so lag dieser Anteil bei den selbstständigen Ganztagschulen bereits bei 40,0%. Die Umsetzung der Aus- und Umbaumaßnahmen spiegelt sich auch in den Einschätzungen der Schulleiter zur räumlichen Situation im Schulalltag ihrer Schule wi-

der. So scheinen die für eine individuelle Förderung erforderlichen räumlichen Voraussetzungen im Vergleich zu den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen an den selbstständigen Ganztagsschulen besser gegeben zu sein und sich insgesamt positiver entwickelt zu haben. Traf 2007 für 70,6% der Schulleiter der selbstständigen Ganztagsschulen die Aussage voll bzw. eher zu, dass die vorhandenen Räumlichkeiten und die Ausstattung eine individuelle Förderung im Unterricht ermöglichen, so lag dieser Anteil damit höher als 2005 (58,8%) und zugleich deutlich höher als an den nicht-selbstständigen Ganztagschulen (45,9%).

Eine vergleichbare Einschätzung zeigt sich auch hinsichtlich der Zusatzräume, die für die individuelle Förderung als zusätzliche räumliche Ressource verwendet werden können. Das Vorhandensein ausreichender Zusatzräume trifft für mehr als die Hälfte (52,9%) der selbstständigen Ganztagsschulen voll bzw. eher zu, an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen dagegen nur für etwa ein Drittel (32,3%). Zunehmend positiv scheint sich aus Sicht der Schulleiter auch die räumliche Situation an den selbstständigen Ganztagsschulen (2005: 35,3%; 2007: 58,9%) auf die Anwendung vielfältiger Unterrichtsformen auszuwirken, während der entsprechende Anteil der Schulleiter der nicht-selbstständigen Ganztagsschulen (2005: 41,5%; 2007: 39,0%) gesunken ist.

2.5 Zeitdimension

Unterricht ist und bleibt trotz eines erweiterten Handlungs- und Gestaltungsspielraumes insbesondere hinsichtlich eines veränderten Personalmanagements und einer selbstständigen Mittelbewirtschaftung das Kernstück schulischer Arbeit, dessen Weiterentwicklung und Verbesserung verpflichtende Aufgabe einer jeden Schule sein muss. Dazu gehören vor allem Aspekte

- der Unterrichtsorganisation (z.B. Rhythmisierung und Flexibilisierung des Schulalltages) und der
- Unterrichtsgestaltung (z.B. individuelle Förderung durch binnendifferenzierte Maßnahmen, vielfältige Methodengestaltung, Schülerpartizipation) sowie
- der Sicherstellung der dafür notwendigen räumlichen und sächlichen Rahmenbedingungen.

Damit zielen alle Maßnahmen, die mit einem Mehr an Selbstständigkeit verbunden sind, auf das Erreichen einer höheren pädagogischen Qualität von Unterricht und Schule ab.

Die Schulleitererhebungen 2005 und 2007 an selbstständigen und nicht-selbstständigen Ganztagsschulen haben gezeigt, dass die Aussagen der Schulleiter zur Rhythmisierung an den selbstständigen Ganztagsschulen insgesamt positiver ausfallen als an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen. Dieses betraf sowohl die theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik und die Unterstützung von Lehrkräften, die sich für Formen der Rhythmisierung einsetzten, als auch die praktische Realisierung im Schulalltag beispielsweise durch die Aufhebung des 45-Minuten-Rhythmus.

Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, haben die positive Einstellung der Lehrkräfte, ein hoher theoretischer Kenntnisstand und eine hohe Innovationsbereitschaft besonderen Einfluss auf die praktische Umsetzung der Rhythmisierung im Schulalltag. Deshalb sollte auf die Entwicklung dieser Faktoren besonderer Wert gelegt werden (vgl. auch Klieme u.a. 2007, S. 368f.). Die Schulleiter der selbstständigen Ganztagsschulen schätzen diese drei Bereiche positiver ein als die Schulleiter der nicht-selbstständigen Ganztagsschulen, und es zeigt sich, dass sich die Einschätzungen von 2005 zu 2007 insbesondere an den selbstständigen Ganztagsschulen weiter positiv entwickelt haben (vgl. Prüß u.a. 2007, S. 169ff.).

Die Maßnahmen, die durch die Ganztagsschulen im Bereich der Rhythmisierung und Flexibilisierung getroffen wurden, werden auch von den Lehrkräften positiv bewertet. So ist der Anteil der Lehrkräfte, der mit dem zeitlichen Umfang des Ganztagsschulbetriebes zufrieden bzw. sehr zufrieden ist, an den selbstständigen Ganztagsschulen von 2005 (74,3%) zu 2007 (88,2%) deutlicher angestiegen als an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen (2005: 68,9%; 2007: 77,7%). Besonders deutlich zeigt sich dieser Unterschied bei den Lehrkräften, die mit dem zeitlichen Umfang sehr zufrieden sind, von 2005 zu 2007 in einem Anstieg von +4,6 Prozentpunkten (PP), während an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen ein leichter Rückgang (−0,2 PP) zu verzeichnen ist.

Alle Maßnahmen für einen rhythmisierten Schulalltag – sowohl in der theoretischen Auseinandersetzung als auch in der praktischen Realisierung – sollten das Ziel haben, den Anteil der Schüler, der an möglichst allen Tagen mit Ganztagsbetrieb an Angeboten teilnimmt, zu erhöhen. Auf die Frage, wie viele der befragten Schüler der Klassenstufen 5, 7 und 9 die Ganztagsschulangebote ihrer Schule besuchen, zeigt sich, dass sowohl 2005 als auch 2007 prozentual mehr Schüler der selbstständigen Ganztagsschulen die Angebote nutzen (2005: 44,5%; 2007: 66,8%) als Schüler der nicht-selbstständigen Ganztagsschulen (2005: 40,1%; 2007: 59,1%). Bedeutsam ist hierbei aber auch, dass in beiden Teilpopulationen ein Anstieg zu verzeichnen ist. Die Ursache der Differenz der beiden Vergleichsgruppen kann u.a. darin gesehen werden, dass die selbstständigen Ganztagsschulen zu einem größeren Teil eine gebundene Ganztagschulform realisieren und damit für mehr Schüler – vor allem innerhalb einer Jahrgangsstufe – die Teilnahme an Ganztagsschulangeboten verpflichtenden Charakter hat. Als Kernproblem zeigt sich jedoch sowohl bei selbstständigen als auch nicht-selbstständigen Ganztagsschulen die Häufigkeit der Teilnahme innerhalb der Schulwoche. So gab etwa die Hälfte der befragten Schüler der selbstständigen Ganztagsschulen, die an Ganztagsschulangeboten teilnahmen, an, dass sie diese nur an einem Tag in der Schulwoche wahrgenommen haben. Hier besteht Handlungsbedarf, auch wenn ihr Anteil von 2005 (52,9%) zu 2007 (49,0%) gesunken ist.

2.6 Inhaltsdimension

In Mecklenburg-Vorpommern haben sich die am Modellprojekt „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ teilnehmenden Ganztagsschulen eine verbesserte Unterrichtsqualität und

damit eine „nachhaltige Qualitätsverbesserung der schulischen Arbeit“ (Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern 2003a, S. 3) als Aufgabe gestellt. Dazu ist neben einer veränderten Unterrichtsorganisation insbesondere eine veränderte Unterrichtsgestaltung, die die individuelle Förderung von Schülern mit Lernschwierigkeiten ebenso wie von leistungsstarken Schülern gewährleistet, notwendig. Nach Einschätzung der Schulleiter spielt die Berücksichtigung schulinterner Richtlinien für die individuelle Förderung von Schülern in den Ganztagschulkonzepten eine unverändert große Rolle. Dabei zeigt sich, dass in fast allen befragten Ganztagschulen dieser Bereich Berücksichtigung findet, wobei unterschiedliche Entwicklungstendenzen hinsichtlich der Förderbereiche erkennbar sind. Während der Anteil der selbstständigen Ganztagschulen, der die Förderung leistungsschwächerer Schüler umfassend berücksichtigt, von 2005 (52,9%) zu 2007 (47,1%) leicht zurückgegangen ist, ist im selben Zeitraum ein deutlicher Anstieg der umfassenden Berücksichtigung bei der Förderung leistungsstärkerer und besonders begabter Schüler von 35,3% auf 52,9% zu verzeichnen. Die Bedeutung der individuellen Förderung zeigt sich auch darin, dass die begabungsgerechte Förderung aller Schüler 2005 für etwa die Hälfte (52,9%), 2007 aber bereits für fast zwei Drittel (64,7%) der selbstständigen Ganztagschulen ein wesentliches Ziel der Schule ist, während sich diese Zustimmung an den nicht-selbstständigen Ganztagschulen nur geringfügig (+2,6 PP) erhöht hat und damit deutlich (–28,0 PP) unter der der selbstständigen Ganztagschulen liegt.

Das Angebot an Maßnahmen zur individuellen Förderung hat sich nach Ansicht der Schulleiter an den selbstständigen Ganztagschulen von 2005 (76,4%) zu 2007 (82,4%) erhöht und wird damit deutlich positiver bewertet als an den nicht-selbstständigen Ganztagschulen (64,5%). Wesentliche Unterschiede zeigen sich auch in der Erprobung methodischer und fachlicher Innovationen im Sinne eines integrativen Unterrichts. Trifft dieses für 88,2% der befragten Schulleiter der selbstständigen Ganztagschulen voll bzw. eher zu, so liegt dieser Anteil bei den nicht-selbstständigen Ganztagschulen bei 67,7% und damit gegenüber 2005 um 3,9 PP niedriger.

Die Durchführung von Fördermaßnahmen wurde insgesamt bei allen Lehrkräften zunehmend im Team gestaltet. Dabei zeigt sich, dass der Anteil der Lehrkräfte, der bislang gar nicht im Team gearbeitet hat, sowohl an nicht-selbstständigen (–9,3 PP) als auch selbstständigen (–12,9 PP) Ganztagschulen von 2005 zu 2007 gesunken ist, sich die Zusammenarbeit im Team zunehmend in kleineren Zeitintervallen (monatlich, wöchentlich/täglich) gestaltet und insbesondere an den selbstständigen Ganztagschulen eine deutliche Zunahme der wöchentlichen/täglichen Zusammenarbeit zu verzeichnen ist. Die häufigere Zusammenarbeit im Team scheint sich an den selbstständigen Ganztagschulen positiv auf den Informationsaustausch zwischen den Lehrkräften sowie auf die Entwicklung von Fördermaßnahmen auszuwirken. So stimmen mehr als zwei Drittel (68,2%) der Lehrkräfte der selbstständigen und 62,1% der Lehrkräfte der nicht-selbstständigen Ganztagschulen der Aussage eher bzw. voll zu, dass sie sich über die im Unterricht und in den Angeboten festgestellten Begabungen und Lernprobleme intensiv austauschen. Auch die Entwicklung von Fördermaßnahmen im Team findet nach Einschätzung der Lehrkräfte an den selbstständigen Ganztagschulen stärker statt – liegt der

Anteil dieser Lehrkräfte, der dem eher bzw. voll zustimmt, bei 41,2%, so trifft dieses für 35,0% der Lehrkräfte an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen zu (vgl. Prüß u.a. 2007, S. 238ff.).

Um im Bereich der Förderung leistungsstärkerer und besonders begabter Schüler die erforderliche Qualifikation der Lehrkräfte zu gewährleisten, wurden entsprechende Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen organisiert. Diese erhielten von den Leitungskräften eine hohe Wertschätzung (Anstieg von 2005 zu 2007 um 11,8%). Somit wird auch der Besitz von fachspezifischen Kenntnissen der Lehrkräfte zur differenzierten Förderung der Schüler 2007 (88,3%) wesentlich höher eingeschätzt als 2005 (58,8%). Die Einschätzungen zu den Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie zum Kenntnisstand der Lehrkräfte decken sich mit der Aussage, dass schulinterne Richtlinien zur Förderung leistungsstärkerer und besonders begabter Schüler an den selbstständigen Ganztagsschulen 2007 wesentlich umfassender berücksichtigt werden als 2005 und insgesamt auch stärker als an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen. Hier kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die umfassendere Berücksichtigung des Schwerpunktes im Ganztagsschulkonzept ihre praktische Umsetzung im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen findet und langfristig einen höheren fachspezifischen Kenntnisstand bei den Lehrkräften bewirken kann.

3. Interdependenz von Ganztagsschule und mehr Selbstständigkeit – Konsequenzen

Mehr Selbstständigkeit für Schulen hat keinen Selbstzweck. Sie darf nicht primär auf verwaltungsreformerische Lösungen ausgerichtet sein, sie ist vielmehr die erweiterte Verantwortungsübertragung auf die Schule zur Gewährung größerer Entscheidungs- und Handlungsspielräume für diese mit dem Hauptzweck der Verbesserung schulischer Arbeit und damit der Bildungs- und Erziehungsqualität. Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Erhöhung der Selbstständigkeit von Schulen kein administrativer Akt, sondern eine mögliche Maßnahme ist, pädagogische Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten. Zur Forcierung von Bildung und Erziehung wurde nach Bekanntgabe der ersten PISA-Ergebnisse 2001 und der öffentlichen wie wissenschaftlichen Diskussion um die Wirksamkeit von Schule der Blick auf zwei Aspekte gerichtet: die gantztägige Bildung und die politisch-administrative Steuerung des Bildungssystems. Für die Schule bedeutet dieses die Frage nach mehr Selbstständigkeit und jenes die Frage nach der Gestaltung der Ganztagsschule. Zwischen beiden besteht ein enger Zusammenhang. Dementsprechend wäre ein anzustrebendes Ziel die selbstständige(re) Ganztagsschule. Die bisherigen Ergebnisse der Erhebungen bei Schulleitern und Lehrkräften zeigen, dass durch mehr Selbstständigkeit die Zeitdimension besser realisiert, die individuelle Förderung der Schüler angemessener gesteuert, ein gezielter Mitteleinsatz umgesetzt und auch in der Personaldimension die Auswahl des pädagogischen und nicht-pädagogischen Personals zweckmäßiger erfolgen und der Personaleinsatz differenzierter gestaltet werden kann als an den nicht-selbstständigen Ganztagsschulen. Damit einher geht die Entwick-

lung der Implementierung der Ganztagschule von der offenen Ganztagschule zu den gebundenen Formen mit neuen Chancen der Rhythmisierung und Flexibilisierung von Unterricht, der Erweiterung von unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Angeboten, der Unterrichtsgestaltung etc. Diese Vielfalt, so zeigen unsere Untersuchungen, lässt sich an der jeweiligen Schule nur mit einem hohen Grad an Verantwortungsübernahme durch die Beteiligten und die Selbstbestimmung bei der Realisierung gewählter Aufgaben motiviert und erfolgsorientiert umsetzen.

Die Entwicklung der Ganztagschule gewinnt durch mehr Selbstständigkeit an Schubkraft. Einerseits erfordert die qualifizierte Ganztagschule eine selbstständige schulbezogene Steuerung, andererseits führt die Erhöhung der Eigenverantwortung für die Schulentwicklung zur Entwicklung einer neuen Schulkultur, zu differenzierten Angeboten und zu einer Vielfalt von Möglichkeiten der individuellen Förderung – eben zu einer qualifizierten Ganztagschule. Mehr Selbstständigkeit bedeutet den Verweis von mehr Entscheidungskompetenz an den Einzelnen und dabei gleichzeitig mehr ganzheitliche Verantwortung für jeden. Diese bezieht sich auf mehrere Ebenen: der Schulleiter entwickelt eigenverantwortlich eine professionelle Leitung, die Lehrer entfalten eine teamorientierte Arbeitsweise mit erweiterter Selbststeuerung und die Schüler übernehmen zunehmend Verantwortung für die Organisation und Gestaltung der eigenen Lernprozesse. Selbstständigkeit richtet sich also nicht auf die Erweiterung formaler Freiräume, sondern auf diverse Prozesse der umfassenden Schulentwicklung, die vom Schulleiter und der Lenkungs- oder Steuergruppe gesteuert werden.

Die Umsetzung von mehr Selbstständigkeit an Ganztagschulen ist in starkem Maße von der Bereitschaft des jeweiligen Schulleiters abhängig, da er nicht nur weitere Rechte erhält, sondern auch zusätzliche Pflichten (z.B. Rechenschaftslegung) übernehmen muss. Für diese Verantwortungsübernahme ist die Teilnahme an einer systematischen und gezielten Qualifizierung bzw. Fort- und Weiterbildung unerlässlich, die sowohl vor Beginn seiner Tätigkeit als Schulleiter absolviert als auch während seiner Leitungstätigkeit fortgeführt werden sollte. Die Übertragung von Verantwortung an die selbstständige Ganztagschule bedeutet nicht nur ein verändertes Aufgabenprofil für den Schulleiter, sondern auch eine veränderte – eine verstärkte – Verantwortungswahrnehmung der Lehrkräfte bei der Gestaltung der Schule und somit eine veränderte – nicht mehr „traditionelle“ – Arbeitsweise, da verstärkt die Umsetzung und zeitliche Abstimmung von

- Teamarbeit (z.B. Jahrgangsstufenteams, Steuergruppen),
- individueller Verantwortungsübernahme für Teilbereiche und
- kollegial abgestimmten Vereinbarungen

erforderlich werden (vgl. Prütz u.a. 2007, S. 376ff.).

Dabei müssen alle Lehrkräfte zu Akteuren der Veränderung der eigenen Schule entwickelt werden, da nur so eine aktive Einbeziehung möglichst aller Lehrkräfte in den Entwicklungsprozess der eigenen Schule ermöglicht wird. Das veränderte Aufgabenprofil der Lehrkräfte sollte in schriftlichen Zielvereinbarungen zwischen Schulleiter und Lehrkräften festgehalten und regelmäßig überprüft werden. Der Unterricht steht dabei

nach wie vor im Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit. Neben schriftlichen Zielvereinbarungen sollten weitere Maßnahmen der Personalentwicklung kontinuierlich an der Schule umgesetzt werden, um die Motivation und Identifikation der Lehrkräfte mit ihrer Schule zu erhöhen und somit ein immer besseres Arbeits- und Schulklima an der Schule schaffen zu können. Die für das Erreichen einer höheren pädagogischen Qualität von Schule und Unterricht erforderlichen Rahmenbedingungen können durch die Schule nicht allein sichergestellt werden. Eine selbstständige Ganztagsschule muss daher auch bereit sein, verbindliche Kooperationen mit außerschulischen Partnern einzugehen, um die regionalen Ressourcen für den eigenen Schulentwicklungsprozess zu nutzen, sei es beispielsweise für die Gestaltung von Unterricht, für berufsvorbereitende Maßnahmen oder für die Entwicklung und Gestaltung von Ganztagsangeboten. Die Nutzung solcher verbindlichen Kooperationen ist dabei nicht nur von der Bereitschaft der Schule, sondern auch von der Bereitschaft der außerschulischen Partner (z.B. der Wirtschaft) abhängig. Bei der Verbesserung solcher Beziehungen braucht der Schulleiter Unterstützung (vgl. ebd., S. 379). Auf Landesebene muss das Ziel daher auch die Entwicklung enger(er) Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und die Erarbeitung verbindlicher Absprachen zu anderen Ministerien (z.B. Innen-, Sozialministerium) sowie die Bildung von staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaften sein (vgl. Projektleitung „Selbstständige Schule“ 2008, S. 24), da nur im gemeinsamen Zusammenwirken dieser die Grundlagen für die Umsetzung eines höheren Grades an Selbstständigkeit der Schulen geschaffen werden können. Zu diesen Grundlagen gehört auch die Frage der Rechtsfähigkeit der Schulen. Die Entwicklung verbindlicher Strukturen zwischen den Ministerien ermöglicht auch eine Abstimmung und effizientere Koordinierung bei der Schaffung von Maßnahmen zur Aktivierung von Partnerschaften mit und Unterstützungssystemen von Schulen. Das Land trägt ferner die Verantwortung für die Entwicklung und Sicherstellung einheitlicher und für alle Schulen gleichermaßen verbindlich geltender Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements und der Mittelbewirtschaftung in Kooperation aller daran Beteiligten. Dieses erfordert das Definieren konkreter Gestaltungsfreiräume ebenso wie das Festlegen von Verantwortlichkeiten der Schulämter, Schulträger und Schulen.

Um durch mehr Selbstständigkeit die einzelne Schule zu stärken und optimal handlungsfähig zu machen, ist die Zusammenarbeit im kommunalen und regionalen Kontext unerlässlich, aber auch die Bestimmung ihrer Rolle in der Kommune bzw. in der Region. Systematische und professionelle Steuerung von Bildungsprozessen durch kommunale Schullandschaften und regionale Bildungslandschaften (vgl. ebd., S. 19) wird deshalb immer bedeutsamer.

Da die Schulentwicklung Aufgabe der einzelnen Bundesländer ist und der Kultur- und Bildungshoheit dieser unterliegt, bedürfen Bildung, Erziehung und Betreuung einer gesamtdeutschen Betrachtung und Beförderung – wegen der Kompatibilität von Abschlüssen in Europa einerseits und der Vergleichbarkeit der erreichten Ergebnisse in den einzelnen Bundesländern andererseits. Deshalb ist die Entwicklung von Bildungsstandards in allen Bereichen bei gleichzeitiger Erhöhung der Eigenverantwortung in der einzelnen Schule genauso bedeutsam wie die sich parallel dazu entwickelnde regelmäßige

externe Evaluation und die daraus abzuleitende differenzierte Ressourcenzuweisung und Unterstützung für die Einzelschule. Dadurch können disproportionale und ungerechtfertigte Entwicklungen vermieden, das öffentliche Schulwesen gestärkt und bundesweit Qualitätsstandards realisiert, Ungleichheiten im Bildungswesen abgewendet bzw. verhindert und ein sozial gerechtes Schulwesen gesichert werden. Es wäre daher weiter zu verfolgen, welche Bereiche in der Ganztagschule besser entwickelt werden könnten, wenn der Grad an Selbstständigkeit in diesen erhöht würde. Andererseits ist auch zu verfolgen, in welchem Maße in den selbstständigen Ganztagschulen besondere Wirkungen in welchen Bereichen auftreten, um so Einflussfaktoren zu ermitteln, die in besonderer Weise die Entwicklung der Ganztagschule befördern. Unerlässlich wird es aber sein, in beiden Varianten zu ermitteln, inwieweit der Kompetenzzuwachs der Schüler erfolgt und wodurch dieser bedingt ist. Sicherlich wird die dritte Erhebung 2009 durch die Längsschnittbetrachtung weitere Erkenntnisse zur Bedeutung von mehr Selbstständigkeit von Ganztagschulen liefern.

Literatur

- Appel, S. (unter Mitarbeit von G. Rutz) (2005): Handbuch Ganztagschule. Praxis, Konzepte, Handreichungen. Schwalbach/Ts.: Wochenschauverlag.
- Amberg, H. (1995): Autonomie der Schule und staatliche Schulaufsicht. In: Schulverwaltung. Ausgabe Bayern 18, H. 2, S. 53–55.
- Avenarius, H. (2001): Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen schulischer Selbstverwaltung. In: Pantel, G. (Hrsg.): Neue Praxis der Schulleitung. Loseblattsammlung. Beitrag A 4.3. Berlin: Raabe, S. 1–18.
- Banner, G. (1995): Neue Steuerungsmodelle in öffentlichen Verwaltungen. In: Kommission „Zukunft der GEW“ (Hrsg.): Arbeitgeber Staat – Bildung als öffentliche Dienstleistung. Frankfurt: Bertelsmann Stiftung, S. 31–50.
- Bastian, J. (1993): Schulautonomie. In: Pädagogik 45, H. 11, S. 1.
- Becker, H. (1954/1993): Die verwaltete Schule. Neuabdruck. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens 41, H. 2, S. 130–147.
- Bellenberg, G./Böttcher, W./Klemm, K. (2001): Stärkung der Einzelschule – Neue Ansätze der Ressourcen Geld, Zeit und Personal. Neuwied: Luchterhand.
- Bildungskommission Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1995): Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Neuwied: Luchterhand.
- Buhren, C./Rolff, H.-G. (2006): Personalmanagement. Ein Gesamtkonzept. In: Buchen, H./Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim u.a.: Beltz, S. 450–544.
- Deutscher Bildungsrat (1973): Empfehlungen der Bildungskommission. Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 2/1993, S. 213–214.
- Hömann, K./Holtappels, H./Kamski, I./Schnetzer, T. (2005): Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen. Anregungen, Konzepte, Praxisbeispiele. Dortmund: IFS-Verlag.
- Hömann, K./Grewe, M./Striethold, R. (2007): Gründung und Ausstattung. In: Holtappels, H./Klieme, E./Rauschenbach, T./Stecker, L. (Hrsg.): Ganztagschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen“ (StEG). Weinheim u.a.: Juventa, S. 70–76.
- Holtappels, H. (1994): Ganztagschule und Schulöffnung: Perspektiven für die Schulentwicklung. Weinheim u.a.: Juventa.

- Holtappels, H. (2005): Ganztagsschulen entwickeln und gestalten – Zielorientierungen und Gestaltungsansätze. In: Höhmann, K./Holtappels, H./Kamski, I./Schnetzler, T. (Hrsg.) (2005): *Entwicklung und Organisation von Ganztagsschulen. Anregungen, Konzepte, Praxisbeispiele*. Dortmund: IFS-Verlag, S. 7–44.
- Holtappels, H./Klieme, E./Rauschenbach, T./Stecher, L. (Hrsg.) (2007): *Ganztagsschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen“ (StEG)*. Weinheim u.a.: Juventa.
- Holtappels, H. (2008): Ganztagsschule und Schulentwicklung. Konzeptionen, Steuerung und Entwicklungsprozesse. In: Prüß, F./Kortas, S./Schöpa, M. (Hrsg.): *Die Ganztagsschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung*. Weinheim u.a.: Juventa, S. 111–135.
- Klieme, E./Holtappels, H./Rauschenbach, T./Stecher, L. (2007): *Ganztagsschule in Deutschland. Bilanz und Perspektiven*. In: Holtappels, H./Klieme, E./Rauschenbach, T./Stecher, L. (Hrsg.): *Ganztagsschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen“ (StEG)*. Weinheim u.a.: Juventa, S. 354–381.
- KMK – Kultusministerkonferenz (2008): *Allgemein bildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland – Statistik 2002 bis 2006*, (http://www.kmk.org/statistik/GTS_2006.pdf; Abrufdatum: 24.11.08).
- Lange, H. (1995): Schulautonomie. Entscheidungsprobleme aus politisch-administrativer Sicht. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 41, H. 1, S. 21–37.
- Lenuck, J. (2004): Schule in erweiterter Selbstständigkeit – Die Schule der Zukunft zwischen erweiterter Selbstständigkeit und staatlicher Aufsicht. In: *Schulleitung* 74, November 2004 Mecklenburg-Vorpommern, B 2.8., S. 1–18.
- Mentzel, W. (1997): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*. Freiburg: Haufe.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (2003a): *Projektbeschreibung zum Modellvorhaben „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ in Mecklenburg-Vorpommern*. Schwerin.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (2003b): *Pädagogisches Konzept zur Entwicklung von Ganztagsschulen*. Schwerin.
- Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (2007): *Auf dem Weg zur Selbstständigen Schule in Mecklenburg-Vorpommern. Konzept für die allgemein bildenden Schulen*. Schwerin.
- Pieroth, B. (1994): Erziehungsauftrag und Erziehungsmaßstab der Schule in freiheitlichen Verfassungsstaat. In: *Deutsches Verwaltungsblatt* 109, H. 17, S. 949–961.
- Projektleitung „Selbstständige Schule“ (Hrsg.) (2008): *Selbstständige Schulen in regionalen Bildungslandschaften. Eine Bilanz*. Troisdorf: Bildungsverlag Eins.
- Prüß, F./Kortas, S./Richter, A./Schöpa, M. (2005): *Untersuchungen zur Ausgangssituation der Ganztagsschulen und selbstständigen Schulen in Mecklenburg-Vorpommern. Unveröffentlichter Forschungsbericht*. Greifswald.
- Prüß, F./Henze, M./Kortas, S./Schöpa, M. (2007): *Die selbstständigere Ganztagsschule. Wissenschaftliche Begleitung zur „Entwicklung von Ganztagsschulen in Mecklenburg-Vorpommern unter Berücksichtigung des Organisationsaspektes „Mehr Selbstständigkeit für Schulen““*. Unveröffentlicht. Greifswald.
- Prüß, F. (2008): *Ganztägige Bildung und ihre Bedeutung für Entwicklungsprozesse*. In: Prüß, F./Kortas, S./Schöpa, M. (Hrsg.): *Die Ganztagsschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung*. Weinheim u.a.: Juventa, S. 33–58.
- Stolz, H.-J./Arnoldt, B. (2007): *Ansätze zur empirischen Rekonstruktion von Bildungsprozessen im Zusammenwirken von Jugendhilfe und Schule*. In: Bettmer, F./Maykus, S./Prüß, F./Rich-

ter, A. (Hrsg.): *Ganztagsschule als Forschungsfeld*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213–235.

Tillmann, K.-J. (2008): Mehr Selbstständigkeit der Einzelschule – Bedingung oder Ergebnis der Ganztagsschulentwicklung? In: Prüß, F./Kortas, S./Schöpa, M. (Hrsg.): *Die Ganztagsschule: von der Theorie zur Praxis. Anforderungen und Perspektiven für Erziehungswissenschaft und Schulentwicklung*. Weinheim u.a.: Juventa, S. 251–259.

Timmermann, D. (1995): Abwägen heterogener bildungsökonomischer Argumente zur Schulautonomie. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 41, H. 1, S. 49–60.a

Anschrift der Autoren:

Prof. Dr. paed. habil. Franz Prüß/M.A. Susanne Kortas/Dipl.-Lehrer Matthias Schöpa,
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Institut für Bildungswissenschaften,
Franz-Mehring-Str. 47, 17487 Greifswald.